



## Competencias del directivo en 2015

Las competencias constituyen una parte fundamental de eso que llamamos talento. Tanto los conocimientos como las experiencias y habilidades han de conjugarse adecuadamente con otros factores clave, como son la motivación y el compromiso, que dependen de aspectos personales y a veces culturales. El entorno social, económico y educativo influye a la hora de determinar las prioridades en materia de talento. Así, tras periodos de fuerte expansión, caracterizados por la necesidad de perfiles orientados al crecimiento y al desarrollo del negocio, en los periodos de crisis el énfasis se centra en la gestión agresiva de los costes y en el control, por ejemplo.

En los últimos años, las competencias directivas requeridas por las organizaciones han cambiado considerablemente, y seguirán haciéndolo a futuro. En un mundo cada vez más interconectado e interrelacionado, se alza como una capacidad crítica la necesidad de colaborar eficazmente, ya sea con colegas, con terceros o en red. Las organizaciones que tienden a la excelencia fomentan al máximo la interacción entre sus miembros. Además, los entornos colaborativos son mucho más propicios para que germine en ellos la innovación, como resultado de haber estimulado la iniciativa creativa en quienes lo componen.

En el mundo digital, los clientes y consumidores se guían, cada vez más, por patrones de decisión diferentes. La información proporcionada por la red alcanza un impacto considerable en sus hábitos de consumo. Disponer de una tecnología amigable y atractiva, que aporte agilidad, eficiencia y sencillez en su uso supondrá una ventaja competitiva cada vez mayor. El directivo del mundo digital deberá extraer de la tecnología el máximo valor.

El aspecto internacional resulta también de importancia capital, dado el fuerte componente internacional en nuestro PIB. Las oportunidades de crecimiento futuro para España, un mercado maduro en muchos sectores, vendrán cada vez más del exterior.

Por ello, no sólo la habilidad para relacionarse de manera efectiva con personas de otros países, culturas y lenguas, sino la capacidad de negociar exitosamente en otros idiomas, con la mayor soltura, va a resultar crucial. En este sentido, el valor de la diversidad real, en todos los aspectos, adquiere una dimensión muy importante. Ella nos lleva a considerar las diferencias como un factor valioso y enriquecedor, que amplía el horizonte de gestión, aporta distintas visiones de la realidad y mejora el entendimiento.

La visión estratégica y del negocio es una de las competencias que han sido destacadas durante la sesión interactiva con los participantes del Foro. Proporcionar visión y dirección, marcar un rumbo a seguir y una estrategia lo más clara posible resulta también algo prioritario para el futuro. Tras una época de confusión e incertidumbre caracterizada por la crisis profunda, aspirar a viajar con la orientación adecuada parece una necesidad humana y comprensible. Aunque quizás fuera más realista entender que la incertidumbre es parte inherente al entorno y a las reglas del juego, lo que aconsejaría desarrollar una mayor tolerancia frente a lo incierto.

La visión estratégica debe complementarse con la capacidad de anticipación, sin limitarnos a esperar a que sucedan las cosas para cambiar, sino cambiar para que éstas sucedan. La definición de escenarios es un ejercicio interesante para desarrollar esta capacidad. Hacerlo, además, utilizando la inteligencia colectiva es una excelente manera de generar una visión de futuro positiva y alentadora. La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo, como decía J. Sensenbrenner.

El liderazgo que inspire y motive ha resultado ser la competencia más votada, tanto en el presente como en el futuro. Esta competencia nuclear es la síntesis de otras. El liderazgo basado en valores seguirá siendo el mejor aliado. Toda una garantía para generar la motivación y el compromiso necesarios para que el talento cree la diferencia ■